

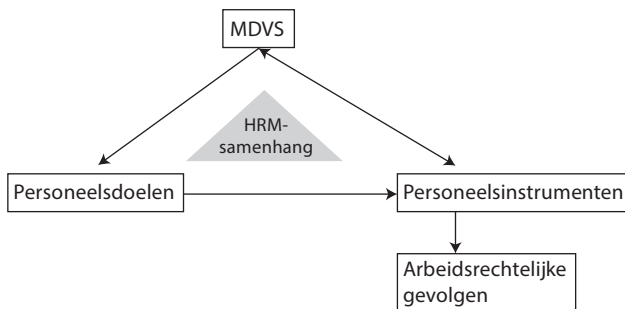
# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 HRM, het systematisch managen van personeel</b>	<b>11</b>
1.1 Wat zult u leren?	11
1.2 Human Resource Management (HRM), een definitie	12
1.3 Strategie en managementproces	14
1.4 Management en systematiek	21
1.5 HRM en systematiek	22
1.6 HRM en (sociaal) beleid	28
<b>2 HRM en het belang van een ‘flexibele, open organisatie’</b>	<b>31</b>
2.1 Flexibel en open	31
2.2 Organisatiecultuur	34
2.3 HRM, kennis en leren	37
<b>3 HRM: organisatie en afstemming</b>	<b>41</b>
3.1 Organisatiedoelen, personeelsdoelen en afstemming	41
3.2 Aanpak van het kiezen van personeelsdoelen	44
3.3 Voorbeeld van toepassing van de ICOTAKS-methode	45
3.4 Alternatieve methoden om personeelsdoelen te bepalen	52
3.5 Personeelsinstrumenten en afstemming	70
3.6 Keuzeprocessen personeelsinstrumenten via de ICOTAKS-methode	73
3.7 Personeelsinstrumenten en de S van SMART	77
3.8 Alternatieve methoden om personeelsinstrumenten te bepalen	81
<b>4 ‘Bagagetoerusting’, de personeelsinstrumenten</b>	<b>93</b>
4.1 ‘Bagagetoerusting’: invalshoeken en aandachtspunten	93
4.2 ‘Bagagetoerusting’: personeelsinstrumenten belicht	99
4.3 Input en personeelsinstrumenten: personeelsplanning	100
4.4 Input en personeelsinstrumenten: werving, selectie en introductie	113
4.5 Het selectiegesprek: tips en aandachtspunten	122

4.6	Throughput en personeelsinstrumenten: employability, competentie management en empowerment	127
4.7	Throughput en personeelsinstrumenten: taakverdeling	137
4.8	Throughput en personeelsinstrumenten: opleiding, vorming en training (OVT)	143
4.9	Throughput en personeelsinstrumenten: beloning en straf	146
4.10	Throughput en personeelsinstrumenten: functioneringsgesprekken	151
4.11	Throughput en personeelsinstrumenten: personeelsbeoordeling deel 1	154
4.12	Throughput en personeelsinstrumenten: personeelsbeoordeling deel 2	162
4.13	Throughput en personeelsinstrumenten: overige	165
4.14	Performancemanagement	169
4.15	Output en personeelsinstrumenten: beëindiging dienstverband	174
4.16	Output en personeelsinstrumenten: overige	178
<b>5</b>	<b>HRM en de rol van de leidinggevende</b>	<b>183</b>
5.1	Leidinggeven en leiderschapsstijlen	183
5.2	Leidinggeven en gedragscomplexiteit	190
5.3	Leidinggeven en kernkwaliteit	193
<b>6</b>	<b>Arbeidsrecht en overige aandachtspunten</b>	<b>199</b>
6.1	Arbeidsrechtelijke gevolgen	199
6.2	Individuele arbeidsovereenkomst	200
6.3	Collectieve arbeidsovereenkomst (cao)	205
6.4	Arbeidsrecht en aanverwante aspecten	209
6.5	Samenhang	221
6.6	Afsluitend	224
	<b>Gebruikte en aanbevolen literatuur</b>	<b>231</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>235</b>
	<b>Trefwoordenregister</b>	<b>237</b>

# I nleiding

De opbouw van dit boek is in wezen vrij simpel. Een definitie van HRM vormt het uitgangspunt. De betreffende definitie staat in hoofdstuk 1. De definitie bevat enkele kenmerken met betrekking tot HRM. Die kenmerken vormen ‘de kapstok’ van dit boek, in de zin dat aan de hand daarvan de hoofdstukken vorm en inhoud hebben gekregen. Aan die ‘kapstok’ hangen vier belangrijke ‘jassen’: missie/doelen/visie/strategie (MDVS), personeelsdoelen, personeelsinstrumenten en arbeidsrechtelijke gevolgen. Die vier vormen samen met de definitie van HRM de kern van dit boek. In figuur 1 hieronder komt die samenhang tot uitdrukking.



*Figuur 1*

Dit boek staat in de eerste twee hoofdstukken stil bij de vraag wat HRM eigenlijk inhoudt. De nadruk ligt daarbij sterk op definities, verbanden en het in een bredere (theoretische) context plaatsen van HRM. In hoofdstuk 1 ligt de nadruk op de strategische invalshoek, terwijl die in hoofdstuk 2 op de organisatiecultuur en de organisatie als open systeem ligt.

In hoofdstuk 3 wordt vanuit de geschetste context aangegeven wat HRM betekent voor een ‘doorsnee’-lijnmanager. Het praktijkgehalte begint dan langzamerhand ‘te groeien’, wat in hoofdstuk 4 en 5 zijn hoogtepunt bereikt. In hoofdstuk 4 komen namelijk enkele HR-managementtools c.q. personeelsinstrumenten aan bod. Daarbij is er bewust voor gekozen slechts een beperkt aantal te behandelen, namelijk alleen die tools die voor een

‘doorsnee’-lijnmanager normaliter relevant zijn. In hoofdstuk 5 wordt aandacht besteed aan managementrollen en stijlen van leidinggeven.

Ten slotte komen in hoofdstuk 6 nog enkele relevante items aan bod die nauw verwant zijn met HRM. Het gaat daarbij met name om de link met arbeidsrechtelijke aspecten. Kortom: in dit boek wordt HRM belicht van abstract naar concreet, van strategische invalshoek naar operationele invalshoek, en van organisatie naar lijnmanager.

Enige algemene voorkennis van algemeen management wordt verondersteld. Hoewel HRM het onderwerp is, komen namelijk enkele onderwerpen op het gebied van management en organisatie aan de orde. Dat is onvermijdelijk om ‘de kern’ van HRM te kunnen verduidelijken. Die ‘kern’ heeft namelijk betrekking op het bewust en systematisch komen tot en het afstemmen van personeelsdoelen en samenhangende personeelsinstrumenten, op de missie, doelen, visie en strategie van een organisatie.

Bij dit boek hoort ook een website, [www.hrmvoordelinmanager.nl](http://www.hrmvoordelinmanager.nl), met aanvullend materiaal, een docentenhandleiding en extra oefeningen.